

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и организация предприятий энергетического
и транспортного комплексов»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Е. В. Кашина
« ____ » _____ 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01.05.09 «Экономика предприятий и организаций
(автомобильный транспорт)»

**Оптимизация транспортных затрат предприятия
(на примере МУП «Енисейское АТП»)**

Пояснительная записка

Руководитель	_____	канд. техн. наук, доцент	О. Г. Феоктистов
	подпись, дата		
Выпускник	_____		А. Д. Чубаров
	подпись, дата		
Нормоконтролер	_____		К. А. Катушонок
	подпись, дата		

Красноярск 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические основы управления затратами.....	5
1.1 Состав и классификация затрат на производство и реализацию продукции (работ, услуг).....	5
1.2 Классификация факторов, влияющих на себестоимость.....	9
1.3 Методы оптимизации затрат.....	18
2 Анализ оптимизации транспортных затрат.....	24
2.1 Анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия....	24
2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия.....	30
2.3 Анализ показателей, влияющих на транспортные затраты.....	47
3 Разработка мероприятий, направленных на оптимизацию транспортных затрат предприятия.....	53
3.1 Пути оптимизации транспортных затрат предприятия.....	53
3.2 Оптимизация транспортных затрат путем повышения технико- эксплуатационных показателей.....	58
3.3 Оценка экономической эффективности предложенного мероприятия по оптимизации транспортных затрат предприятия.....	61
Заключение.....	64
Список использованных источников.....	66
Приложение А «Бухгалтерский баланс».....	73
Приложение Б «Отчет о финансовых результатах».....	74

ВВЕДЕНИЕ

Любое предприятие в качестве основной цели ставит получение прибыли. Прибыль предприятия во многом зависит от цены продукции и затрат на ее производство. Цена продукции на рынке есть следствие взаимодействия спроса и предложения. Под воздействием законов рыночного ценообразования, в условиях свободной конкуренции цена продукции не может быть выше или ниже по желанию производителя или покупателя - она выравнивается автоматически. Другое дело - затраты, формирующие себестоимость продукции. Они могут возрастать или снижаться в зависимости от объема потребляемых трудовых и материальных ресурсов, уровня техники, организации производства и других факторов. Естественно, чем выше затраты, тем ниже прибыль и наоборот. То есть между этими показателями существует обратная функциональная связь. Следовательно, предприятие располагает множеством рычагов снижения затрат, которые он может привести в действие при умелом управлении.

Изучение транспортных затрат услуг позволяет дать более правильную оценку уровню технико-эксплуатационных показателей, достигнутому на предприятии. В обобщенном виде транспортные затраты услуг предприятия отражают состояние подвижного состава и издержки на него. Можно отметить, что транспортные затраты являются одними из основных составляющих себестоимости, и соответственно одними из важнейших элементов управления. Транспортные затраты услуг неразрывно связана почти со всеми показателями хозяйственной деятельности предприятия, и они получают в них свое отражение.

Важность этого показателя особенно усиливается, в связи с большим объемом реализации услуг и непрерывным его ростом, так как при этом снижение одного из элементов транспортных затрат приводит к росту конкурентоспособности и рентабельности услуг. Снижение транспортных затрат является фактором повышения рентабельности, роста денежного

накопления, достижения экономического эффекта и, следовательно, успеха автотранспортного предприятия. На средства экономии, получаемые путем снижения транспортных затрат, осуществляется значительная часть затрат по расширению и совершенствованию производства. Каждое автотранспортное предприятие должно уделять повышенное внимание анализу и управлению транспортных затрат услуг, понимая роль этого показателя в оценке его деятельности.

Целью данного дипломного проекта является разработка мероприятий по оптимизации транспортных затрат предприятия.

Для этого необходимо решить следующие задачи:

- изучить состав и классификацию затрат на производство и реализацию услуг;
- выявить факторы, влияющие на себестоимость;
- определить методы оптимизации затрат;
- изучить характеристику и производственно-хозяйственную деятельность предприятия;
- проанализировать финансовую деятельность предприятия;
- разработать и внедрить мероприятия по оптимизации транспортных затрат;
- рассчитать экономическую эффективность от выбранного мероприятия.

Таким образом влияние транспортных затрат на себестоимость любого автотранспортного предприятия велико, и поэтому необходима их оптимизация для повышения прибыли и других немаловажных показателей.

1 Теоретические основы управления затратами

1.1 Состав и классификация затрат на производство и реализацию продукции (работ, услуг)

Затраты – это ресурсы, израсходованные на конкретные цели, в стоимостном выражении. Размер затрат определяется исходя из величины использованных материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Для обеспечения соразмерности различных ресурсов величина их должна быть представлена в денежном выражении.

Понятие «затраты» становится значимым только относительно определенной цели и задачи, на которые затраты направлены, таких как производство продукции, выполнение работ, оказание услуг, осуществление капитальных вложений, работа структурного подразделения предприятия и прочее [42].

Затраты на производство и реализацию продукции классифицируются по способу отнесения на себестоимость, связи с объемом производства, степени однородности и по экономическому содержанию [72].

В зависимости от способа отнесения на себестоимость продукции они делятся на:

- прямые (связанные с производством отдельных видов продукции, которые могут быть прямо и непосредственно включены в себестоимость – это сырье, основные материалы, заработная плата производственных рабочих и др.);
- косвенные (связанные с производством разнообразных изделий, которые нельзя отнести на себестоимость определенного вида продукции – это расходы на содержание и эксплуатацию оборудования, ремонт зданий, заработную плату инженерно-технических работников и др.).

В зависимости от связи затрат с объемом производства выделяют: условно-постоянные расходы (расходы величина которых существенно не меняется при увеличении или уменьшении объема выпуска продукции, в

результате чего изменяется их относительная величина на единицу продукции, т.е. затраты на отопление, освещение, заработную плату управленческого персонала, амортизационные отчисления, расходы на административно-хозяйственные нужды и др.);

- условно-переменные расходы (величина которых зависит от объема производства, они растут или уменьшаются в соответствии с изменением объема выпуска продукции, т.е. затраты на сырье, основные материалы, топливо, основную заработную плату производственному персоналу и др.)

По степени однородности затраты подразделяются на:

- элементарные;
- комплексные.

Элементарные расходы имеют единое экономическое содержание независимо от их назначения. Цель группировки по элементам — выявить затраты на производство продукции по их видам (материальные затраты, амортизационные отчисления и т.д.). Соотношение между отдельными элементами затрат представляет собой структуру затрат на производство продукции.

Комплексные затраты включают несколько элементов, а, следовательно, разнородны по составу. Объединяются они по определенному экономическому назначению. Такими затратами являются общезаводские расходы, потери от брака, расходы по содержанию и эксплуатации оборудования и др.

Состав затрат (расходов) предприятия в целях бухгалтерского учета в настоящее время определяется ПБУ 10/99, а в целях налогообложения — Налоговым кодексом Российской Федерации [22].

Основным документом, которым необходимо руководствоваться при формировании себестоимости продукции на предприятии, является «Основные положения по составу затрат, включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг)».

На практике в целях анализа, учета и планирования всего многообразия затрат, входящих в себестоимость продукции, применяются две взаимодополняющие классификации: поэлементная и калькуляционная.

Однородные по своему экономическому содержанию затраты называются экономическими элементами независимо от того, где они расходуются и на какие цели. Документ, в котором оформляется плановая сумма затрат на производство, называется сметой производства [27].

Затраты, которые создают себестоимость продукции, объединяются в группы по следующим элементам:

- материальные затраты (за вычетом стоимости возвратных отходов);
- затраты на оплату труда;
- отчисления на социальные нужды;
- амортизация основных фондов;
- прочие затраты.

В состав «материальных затрат» входит стоимость [11]:

- приобретаемых со стороны всех видов сырья и материалов, используемых в процессе производства и упаковки продукции или расходующихся на другие производственные и хозяйственные нужды.

- возвратных отходов (вычитается);
- покупных комплектующих изделий и полуфабрикатов;
- работ и услуг производственного характера, выполняемых сторонними организациями;

- природного сырья, включающая отчисления на воспроизводство минерально-сырьевой базы, расходы, связанные с рекультивацией земель, плату за древесину, отпускаемую на корню и другие природные ресурсы;

- всех видов топлива и энергии (в пределах установленных норм их расхода);

- потери материальных ресурсов в пределах естественной убыли;

В состав «расходов на оплату труда» включаются выплаты:

- зарплаты за фактически выполненную работу;

- стоимости продукции, выдаваемой в порядке натуральной оплаты работникам;
- характера по системным положениям;
- компенсирующего характера, связанные с режимом работы и условиями труда;
- по очередным и дополнительным отпускам.

Под «Отчислениями на социальные нужды» понимаются отчисления в пенсионный фонд, Фонд социальной защиты и государственный фонд занятости. Величина отчислений устанавливается в законодательном порядке.

«Амортизация основного капитала» - это сумма амортизационных отчислений на его полное восстановление, исходя из балансовой стоимости и принятых методов начисления амортизации [36].

К разделу «Прочие затраты» относятся:

- налоги, сборы, отчисления в бюджет и внебюджетные фонды;
- платежи по обязательному страхованию имущества, за исключением добровольного страхования;
- плата процентов по краткосрочным кредитам банков, долгосрочным ссудам на пополнение оборотных средств, векселям, краткосрочным займам физических и юридических лиц, процентов за приобретение материальных ресурсов в кредит (за исключением просроченных);
- оплата услуг информационных, рекламных, аудиторских, по сертификации продукции, по лизинговым и факторинговым операциям в пределах норм;
- командировочные и представительские расходы;
- отчисления в ремонтный фонд;
- другие виды затрат, входящие в состав себестоимости продукции, но не относящиеся к ранее перечисленным элементам.

По экономической роли затраты подразделяются на основные и накладные.

Основные - это затраты, обусловленные непосредственно процессом производства продукции.

Накладные - это затраты на обслуживание производственного процесса и создание условий для работы предприятия в целом [52].

Исходя из такого количества затрат, можно сделать вывод, что существуют факторы, которые влияют на эти затраты, а именно себестоимость производимой продукции.

1.2 Классификация факторов, влияющих на себестоимость

Себестоимость транспортных услуг складывается исходя из определенных экономических и других факторов.

Экономические факторы – это факторы, влияющие на покупательную структуру потребления и структуру потребления [64].

Различие понятий «показатель» и «фактор» условно, так как практически каждый показатель может рассматриваться как фактор другого показателя.

От объективно обусловленных факторов надо отличать субъективные пути воздействия на показатели, т.е. возможные организационно-технические мероприятия, с помощью которых можно воздействовать на факторы, определяющие данный показатель.

Факторы имеют ряд различных классификаций, определяющихся различными признаками. Таким образом, факторы бывают как общими, т.е. влияющие на ряд показателей, или частными, специфическими для данного показателя. Общий характер многих факторов объясняется связью и взаимной обусловленностью, которые существуют между отдельными показателями.

Исходя из задач эффективного использования бюджетных средств предприятия важное значение имеет классификация факторов, деление их на внутренние (которые, в свою очередь, подразделяются на основные и не основные) и внешние [78].

Внутренними основными называются факторы, определяющими результаты работы предприятия. Внутренние не основные факторы, хотя и определяют работу производственного коллектива, но и связаны непосредственно с сущностью рассматриваемого показателя: структурные сдвиги в составе продукции (в нашем случае транспортные услуги), нарушение хозяйственной и технологической дисциплины.

Внешние факторы – это те, которые не зависят от деятельности производственного коллектива, но количественно определяют уровень использования производственных и финансовых ресурсов данного предприятия. Здесь надо заметить, что, например, социальные факторы могут быть зависимы от деятельности производственного коллектива, поскольку они входят в орбиту планирования социального развития предприятия. То же касается природных и внешнеэкономических условий.

Ценность комплексной классификации факторов состоит в том, что на ее основе можно моделировать хозяйственную деятельность, осуществлять комплексный анализ и поиск внутрихозяйственных резервов с целью повышения эффективности производства.

Основой факторной системы хозяйственной деятельности предприятия является общая блок-схема формирования основных групп показателей, т.е. блок-схема формирования доходной и расходной части бюджета предприятия и показателей, оказывающих влияние на формирование.

Факторами, влияющими на расход денежных средств по статье «Топливо и ГСМ» будут факторы, влияющие, прежде всего, на расход топлива и ГСМ в натуральных единицах измерения [39]:

- расход топлива на прогрев двигателя в зимнее время года;
- величина пробегов техники при выполнении работ у заказчика;
- количество часов работы верхнего оборудования за рабочую смену у заказчика;
- холостые пробеги.

Факторами, влияющими на расход денежных средств по статье «Заработная плата» и «Отчисления с заработной платы» являются:

- численность работников предприятия;
- средняя заработная плата работников;
- фонд заработной платы.

Основным фактором, влияющим на статью «Автошины» будет пробег автомобилей на линии при работе с заказчиком техники.

Потребление и расчет необходимых финансовых ресурсов по статье «Запасные части» напрямую зависит от таких факторов, как:

- объем оказываемых транспортных услуг в натуральных показателях;
- пробег подвижного состава;
- количество подвижного состава и его возрастной структуры.

Для того, чтобы предприятие достигало высоких результатов, оно занимается управлением затратами на производство и реализацию продукции. Данный процесс предполагает управление всей деятельностью предприятия, т.е. охват всех сторон происходящих производственных процессов [25].

В российской практике управление себестоимостью характеризуется как планомерный процесс формирования затрат на производство всей продукции и себестоимости продукции, выявление резервов её снижения. Система управления себестоимостью продукции состоит из таких элементов как:

- прогнозирование;
- планирование;
- нормирование затрат;
- учет и калькулирование;
- анализ и контроль за себестоимостью.

Элементы системы управления себестоимостью очень тесно взаимосвязаны между собой.

Без планомерного процесса управления формирования затрат могут возникнуть ненужные издержки, которые могут повлечь за собой большие последствия.

Взаимосвязь элементов системы управления себестоимостью отражена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Взаимосвязь элементов системы управления себестоимостью

Чтобы выделить себестоимость всей продукции предприятие разрабатывает смету затрат на производство. Это помогает определить общий объём затрат на выпуск всей продукции по экономическим элементам затрат. В эту смету включаются основное и вспомогательное производство, которые необходимы для выпуска и реализации продукции.

Чтобы рассчитать себестоимость единицы отдельного вида продукции используют калькуляцию[31].

Калькуляция делится на такие виды как:

- плановые;
- проектно-сметные;
- отчетные.

Плановая калькуляция означает расчет затрат по калькуляционным статьям расходов на производство единицы продукции. Она используется для создания эталона, сравнение с которым позволяет найти способы снижения затрат, связанных с производством продукции.

Проектно-сметная калькуляция разрабатывается для продукции, которая не предусмотрена планом, и вновь осваиваемой продукции.

Отчетная калькуляция представляет собой фактический уровень затрат, который составлен бухгалтерским отделом компании. Она используется для сравнения с плановыми данными и контролем за рациональным использованием ресурсов в производстве.

Калькуляционной единицей часто принимается единица, которая служит для измерения количества продукции в натуральном выражении.

Планирование является одним из важнейших элементов управления затратами. Оно необходимо для определения размеров и поиска возможностей снижения себестоимости. Планирование бывает текущим и перспективным. При перспективном планировании разрабатывается план на несколько лет, при текущем – на год [13].

Плановую себестоимость рассчитывают для планирования прибыли, определения мероприятий технического прогресса и установления цен.

План составляется по следующему алгоритму:

- составляется расчет снижения затрат на производство за счет влияния технико-экономических факторов;
- определяется сумма затрат на обслуживание производства и управление; составляются плановые калькуляции себестоимости отдельных видов продукции основного производства;
- определяется себестоимость товарной и реализуемой продукции; составляется смета затрат на производство.

Планирование на предприятии должно опираться на систему технико-экономических норм и нормативов денежных трудовых и материальных затрат.

С помощью нормирования расходования персоналом всех видов ресурсов на предприятии.

Под нормированием понимается метод разработки и установления величин запаса и расходования производственных и других ресурсов, которые необходимы для обеспечения процесса производства и сбыта продукции.

Нормативная база предприятия является основой для:

- планирования;
- регулирования и контроля деятельности структурных подразделений;
- соизмерения производственных затрат с достигнутыми результатами;
- разграничения ответственности за результаты деятельности между подразделениями;
- объективной оценки оплаты труда и стимулирования деятельности персонала по итогам работы.

Цели установления норм и нормативов на предприятии различны, начиная от недопущения излишнего расходования ресурсов, и заканчивая созданием баз данных для планирования предприятия [20].

Управление затратами при помощи норм исключает ненужные потери, увеличивает качество политики закупок, измеряет расход ресурсов и направляет их на использование в будущем более эффективно.

Основной целью учета затрат на производство является контроль деятельности предприятия и управление затратами на осуществление этой деятельности.

Задачи учета затрат на производство делятся на:

- формирование полной и достоверной информации о хозяйственных процессах и результатах деятельности предприятия, необходимой для оперативного руководства и управления, а также для использования налоговыми и банковскими органами, инвесторами, поставщиками, покупателями, кредиторами, налоговыми, финансовыми и банковскими органами и иными заинтересованными организациями, и лицами;

- учет фактических затрат на производство продукции и контроль за использованием сырья, материальных, трудовых и других ресурсов в сопоставлении с утвержденными нормами, нормативами и сметами в целях выявления отклонений и формирования экономической стратегии на будущее;

- калькулирование себестоимости продукции и контроль за выполнением плана по себестоимости;

- выявление и оценка результатов деятельности структурных хозрасчетных подразделений предприятия;

- выявление резервов снижения себестоимости продукции, их мобилизация и эффективное использование;

- систематизация информации производственной деятельности для принятия решений, имеющих долгосрочный характер;

- окупаемость производственных и технологических программ, рентабельность ассортимента выпускаемой продукции, эффективность капитальных вложений в основные фонды и производственные запасы и т.п.

В России учет затрат на производство находится в составе общей системы бухгалтерского учета.

Экономический анализ состоит во взаимосвязи с другими составляющими управления затратами. Он состоит из планов, отчетности, прогнозов и информации учета. Его главной целью является обеспечение прибыли и снижение затрат на производство.

Управленческие решения руководством принимаются на основании результатов анализа.

Задачами анализа затрат является:

- оценка динамики и выполнения плана по важнейшим показателям себестоимости;

- определение факторов, повлиявших на динамику показателей и выполнение плана по ним, а также сумм и причин отклонения фактических затрат от плановых;

- оперативное воздействие на формирование показателей себестоимости;

- выявление и мобилизация резервов дальнейшего снижения себестоимости продукции.

Анализ имеет важнейшую роль в обеспечении оптимального уровня себестоимости, повышения прибыли и конкурентоспособности предприятия.

Управление затратами на производство и реализацию продукции осуществляется с целью изыскания резервов снижения себестоимости продукции и следовательно максимизации прибыли предприятия.

В традиционном представлении важнейшими путями снижения себестоимости промышленной продукции являются: рост производительности труда и снижение трудоемкости продукции; улучшение использования сырья, материалов, топлива и внедрение новых видов сырья и материалов; улучшение использования основных производственных фондов; сокращение административно-управленческих расходов и ликвидация непроизводительных потерь [19].

Снижение трудоемкости продукции, роста производительности труда можно достигнуть различными способами. Наиболее важные из них – механизация и автоматизация производства, разработка и применение прогрессивных высокопроизводительных технологий, замена и модернизация устаревшего оборудования. Однако одни мероприятия по совершенствованию применяемой техники и технологии не дадут должной отдачи без улучшения производства и труда. Нередко предприятия приобретают или берут в аренду дорогостоящее оборудование, не подготовившись к его использованию. В результате коэффициент использования такого оборудования очень низок. Затраченные на приобретение основных фондов средства не приносят ожидаемого результата.

Важное значение для повышения производительности труда имеет надлежащая его организация: подготовка рабочего места, полная его загрузка, применение передовых методов и приемов труда и др.

Экономия сырья, материалов, топлива и энергии имеет существенное значение в снижении себестоимости продукции большинства отраслей

промышленности в связи с высоким удельным весом этих затрат в составе издержек производства (до 60% в структуре затрат).

Пути экономии сырья, материалов и топлива чрезвычайно многообразны. К их числу относятся такие, как применение ресурсосберегающих технологических процессов; повышение требовательности и повсеместное применение входного контроля за качеством поступающих от поставщиков сырья и материалов, а также комплектующих изделий и полуфабрикатов; внедрение научно-обоснованных норм расхода материалов, уменьшение потерь и отходов; вторичное использование материалов.

Улучшение использования основных фондов обеспечивает сокращение расходов по амортизации основных производственных фондов, а, следовательно, и расходов по содержанию оборудования. Повышение коэффициента сменности, ликвидация простоев, снижение затрат на ремонт путем удлинения межремонтного периода, увеличение срока службы машин и улучшение качества ремонтов обеспечивает существенное снижение себестоимости продукции.

В снижении себестоимости немаловажное место принадлежит сокращению административно-управленческих расходов. Несмотря на упрощение и удешевление содержания аппарат управления в последние годы, еще имеются большие неиспользованные резервы в этой области. На многих предприятиях аппарат управления остается громоздким, сложным, многоступенчатым, что также увеличивает себестоимость продукции [76].

На зарубежных предприятиях рассматриваются также такие факторы снижения затрат на производство продукции, как определение и соблюдение оптимальной величины партии закупаемых материалов, оптимальной величины серии запускаемой в производство продукции, решение вопроса о том, производить самим или закупать у других производителей отдельные компоненты или комплектующие изделия.

В сочетании с традиционными путями снижения затрат на производство продукции вновь возникшие факторы позволят в комплексе довести величину издержек производства до оптимального уровня.

Эффективное управление себестоимостью продукции невозможно без строго и регулярного контроля за уровнем затрат на производство.

Контроль – завершающий процесс планирования и анализа, направляющий деятельность предприятия на выполнение установленных заданий, позволяющий вскрывать и устранять возникающие отклонения. Существуют разные сферы и виды контроля. Однако они постоянно меняются, обладают отличительными особенностями на каждом предприятии, отражая специфику его деятельности. Считают, что издержки производства лучше всего контролировать по местам возникновения, центрам затрат, центрам ответственности.

Все элементы метода действуют не изолированно друг от друга, а в тесной взаимосвязи и взаимозависимости [48].

1.3 Методы оптимизации затрат

Любое предприятие имеет свои затраты, их большое количество, у кого-то их больше у кого-то меньше. И каждое предприятие по мере своих возможностей пытается найти методы и способы их снижения. Они разрабатывают определенную политику по снижению своих затрат.

Любому руководителю понятно, что затраты – необходимая часть бизнеса. Поэтому следует понимать, насколько производительны осуществляемые расходы, работает ли каждый вложенный в основную и вспомогательную деятельность рубль на создание прибыли. Это поможет избавиться от всех непроизводительных затрат.

Управление затратами предполагает проведение тщательного анализа затрат. Анализ затрат также предполагает сравнение фактических затрат с запланированными, выявление отклонений и принятие мер для их ликвидации.

Для контроля за затратами предприятию необходимо создать управление, которое будет контролировать и стимулировать их сокращение.

Целью любой оптимизации является повышение эффективности работы предприятия, а не просто снижение затрат. Сокращение затрат неотделимо от понятия «эффективность затрат». Для разработки мероприятий по сокращению затрат нужно понять, как формируются затраты по каждому направлению, как проектируют бизнес-процессы и что следует предпринять, чтобы снизить издержки. Для этого составляются определенные планы мероприятий по сокращению затрат. В эти планы обычно включаются такие статьи затрат, которые необходимо снизить. Составляя план снижения затрат, необходимо определить ответственное лицо за его выполнение.

Оптимизация управления затратами является главным элементом системы управления затратами. Если не проводить оптимизацию затрат, то компания не сможет выжить в условиях быстро меняющейся среды. Эффективность снижения затрат зависит от того, как ведется учет доходов и расходов.

В практике сложились три пути оптимизации затрат:

- планомерное сокращение затрат, которое предполагает постепенное сокращение затрат, в течении нескольких лет;
- быстрое сокращение, которое требует работу по снижению затрат в течении нескольких недель или месяцев;
- экспресс-сокращение, которое может осуществиться в течении нескольких дней.

Планомерное сокращение затрат связано с улучшением трех направлений деятельности: инвестиции, закупки, производственные процессы. Все эти три процесса образуют самую большую долю затрат предприятия. И поэтому руководители стараются их снижать постепенно, чтобы они в меньшей степени влияли на конечную деятельность предприятия, т.е. прибыль.

Инвестиции, которые вкладываются в покупку нового оборудования и во внедрение новых современных технологий необходимо предприятию для

решения и улучшению задач по производству продукции. В связи с тем, что на такие инвестиционные проекты тратится большое количество денежных средств, инвестиционные проекты должны проходить серьезный отбор. Для этого требуется полная обоснованность целесообразности такого инвестирования. Руководитель четко и точно должен понимать окупятся ли его затраты в будущем, и какая будет при этом прибыль.

Закупки являются основной долей затрат предприятия. Оно предполагает поиск более выгодных поставщиков. Именно от поставщика зависит, насколько эффективно будут удовлетворены потребности в сырье, материалах и т.д [37].

На некоторых предприятиях для эффективного снижения затрат применяется технология «бережливого производства». Все расходы оцениваются с точки зрения клиента, стал бы он платить за некачественную продукцию. Исходя из этого предприятию приходится либо избавляться от тех процессов, которые не одобрил покупатель, либо сокращать затраты на них.

Быстрое сокращение затрат предполагает снижение постоянных и переменных затрат предприятия. На этом пути сокращения затрат происходит сокращение затрат на сырье и материалы.

Наиболее эффективным решением по снижению затрат является пересмотр договоров с поставщиками. Нужно искать такие компании, которые могут предложить более низкие цены на сырье и материалы, а также предоставляют отсрочки по платежам.

Вместе с этим происходит снижение числа накладных расходов. Сюда входят затраты на электроэнергию, транспорт, отопление и т.д. Затраты на электроэнергию могут сократиться при контроле расхода энергии; следует ограничить освещение помещения в темное время суток, если это не мешает производственному процессу; также можно перейти на экономное освещение и оборудование. Что касается затрат на транспорт, то следует сократить число служебных машин, более тщательно следить за расходом топлива для этих машин. Сокращение затрат на отопление можно произвести путем установления парогенераторов.

Еще один путь – это сокращение фонда оплаты труда. Более приемлемым способом снижения расходов является способ сокращения заработной платы, но для того, чтобы это работников предприятия не привело к состоянию нежелания работать, нужно предоставить им социальные льготы: бесплатное питание, расширенную медицинскую страховку и т.д.

При экспресс-сокращении затрат, нужно как можно быстрее прекратить оплачивать расходы по некоторым статьям. Следует определить затраты по значимости. Они бывают высокоприоритетными, приоритетными, допустимыми и ненужными. Из этих затрат необходимо отказаться от ненужных затрат, т.к. они не несут предприятию никакой прибыли (оплата отдыха руководителю предприятия). Далее следует уменьшить финансирование допустимых затрат (оплата санаторного лечения сотрудников). Не следует сокращать высокоприоритетные и приоритетные затраты, потому что при их сокращении возникает угроза остановки операционной деятельности и наносится ущерб нормальному ведению бизнеса.

На практике возможным способом сокращения затрат является повышение их эффективности. Существует три основных модели эффективности[68]:

- «чистое» снижение затрат(снижение издержек за счет избавления от непроизводительных затрат, основная экономия идет за счет постоянных затрат);

- «интенсификация» затрат (происходит даже некоторое увеличение издержек, но при этом более существенно увеличивается и повышается выручка, это происходит при внедрении нового оборудования, технологий, которые увеличивают производительность оборудования, а, следовательно, и выручку);

- «фиксация» затрат(когда при увеличении выручки затраты не увеличиваются. Как правило, это либо увеличение цены на продукцию, либо равноценное увеличение производительных затрат и снижение

непроизводительных. У этих моделей есть как свои плюсы, так и значительные недостатки).

Для того, чтобы избежать ненужных затрат, можно выделить три основных способа работы предприятия. Первый способ - это планирование. Нужно заранее планировать пути расходования статей предприятия. Необходимо наличие намеченных объемов доходов и расходов с разбивкой на месяцы, кварталы, годы. Рациональное планирование затрат приводит предприятия к намеченным целям по получению прибыли.

Второй способ - это контроль. Руководитель должен иметь расширенную информацию о своем предприятии. Возможность контролировать затраты, появляется с момента, когда они начинают учитываться. На предприятии образуется отдел по сокращению затрат. Он занимается изучением факторов, влияющих на формирование затрат; выясняют возможные причины перерыв в производственном процессе. Затем происходит анализ всех этих затрат, и сотрудники разрабатывают программу сокращения выявленных затрат, а руководитель их рассматривает и утверждает.

Третий способ – это дисциплина. На предприятиях должна существовать жесткая финансовая дисциплина, она подтверждается приказом руководителя.

Направление программ сокращения затрат весьма разнообразны, в частности, это [17]:

- внедрение новых более экономичных технологий;
- применение более современных организационных концепций;
- аутсорсинг – отказ от собственного производства некоторых изделий или услуг и переход на закупку у сторонних организаций;
- в противоположность аутсорсингу, переход от закупок ряда изделий и услуг на стороне к их производству собственными силами;
- изобретательство и рационализаторство.

Успешная реализация программы сокращения затрат и создание механизма регулярной оптимизации расходов позволит компании повысить

эффективность бизнеса или использовать низкие цены на продукцию как одно из ключевых преимуществ в конкурентной борьбе [80].

В действительности у предприятий есть множество различных видов деятельности, затрат, оно взаимодействует с большим количеством поставщиков, партнеров, покупателей, в нем работает персонал с определенной квалификацией, поэтому целесообразно не следовать именно одной определенной модели сокращения затрат, а применять их той ситуации, которая сложилась на предприятии. И каждое предприятие путем определенных потерь и ошибок, определяет для себя наиболее эффективные методы оптимизации затрат предприятия.

Оптимизация управления затратами – важнейший элемент системы управления затратами. Без оптимизации затрат не возможно достижение конкурентоспособности и выживание компании в условиях быстроменяющейся среды. Неотъемлемый элемент оптимизации – разработка мероприятий, которые помогают оценить эффективность использования всех ресурсов и возможностей предприятия, выявить резервы снижения затрат на производстве, собрать информацию для подготовки планов и принятия рациональных управленческих решений в области оптимизации затрат. Без участия управленцев и сотрудников этот процесс не будет результативным.

При принятии решения о реализации того или иного проекта (программы, идеи, альтернативы) учитывается совокупность факторов – экономических и организационных. Экономические факторы заключаются прежде всего в объемах дополнительно получаемой прибыли и показателей «возвратности» инвестиционных затрат. Среди организационных факторов можно отметить наличие эффективной управленческой команды. Команда, которая сможет организовать работу предприятия.

2 Анализ оптимизации транспортных затрат

2.1 Анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия

2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия

2.3 Анализ показателей, влияющих на транспортные затраты

3 Разработка мероприятий, направленных на оптимизацию транспортных затрат предприятия

3.1 Пути оптимизации транспортных затрат предприятия

3.2 Оптимизация транспортных затрат путем повышения технико-эксплуатационных показателей

3.3 Оценка экономической эффективности предложенного мероприятия о оптимизации транспортных затрат предприятия

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для любого автотранспортного предприятия оптимизация транспортных затрат играет немаловажную роль. Они составляют большую часть в себестоимости, т.е. полноценно влияют на неё. Одним из способов оптимизации транспортных затрат является обновление автопарка предприятия. Это снижает затраты на амортизацию, топливо, ремонт и техническое обслуживание.

Объектом исследования выпускной квалификационной бакалаврской работы является предприятие, которое осуществляет деятельность пассажирских перевозок, тем самым удовлетворяя общественные потребности.

Целью выпускной квалификационной бакалаврской работы была разработка мероприятий по оптимизации транспортных затрат МУП «Енисейское АТП».

Для этого были решены следующие задачи:

- изучена производственно-хозяйственная деятельность предприятия МУП «Енисейское АТП»;
- проанализирована финансовая деятельность предприятия;
- проанализировано влияние технико-эксплуатационных показателей на транспортные затраты;
- рассмотрены пути оптимизации транспортных затрат;
- рассмотрено повышение технико-эксплуатационных показателей, при помощи обновлении части автопарка;
- рассчитана эффективность от проведенного мероприятия.

Исследования в выпускной квалификационной бакалаврской работы показали эффективность от обновления подвижного состава МУП «Енисейское АТП».

На предприятии есть автобусы, которые находятся в эксплуатации больше 15 лет, а именно 6 автобусов модели ПАЗ 3205. Они требуют большие

затраты на ремонт, техническое обслуживание и топливо. Стоимость на приобретение 6 новых автобусов модели ЛиАЗ 529367 составит 51 408 000 рублей.

Сразу же после приобретения, начнет повышаться объем перевозок и, соответственно, пассажирооборот, повысится коэффициент использования пробега до 0,94. Затраты на топливо также снизятся на 4,7% для всего предприятия, это произойдет из-за того, что приобретённые автобусы будут использовать газовое топливо, которое почти в 2 раза выгодней дизельного или бензина.

Если бы автобусы были приобретены в 2017 году, то выручка бы выросла на 5936174,78 рублей, а срок окупаемости бы составил 8 лет и 8 месяцев, что является допустимым для такого типа автобусов.

Обновление автопарка — это всегда ресурсозатратно, но, как можно видеть, даже приобретение 6 новых автомобилей может окупиться. В связи с этим можно сказать, что любое предприятие должно стремиться к снижению транспортных затрат путем ремонта или обновления подвижного состава.

Таким образом, имея экономическое обоснование, можно с уверенностью сказать, что внедрение предлагаемого мероприятия является серьезным шагом к снижению транспортных затрат и повышению прибыли и конкурентоспособности предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Антипов, Д. С. Диагностика результативности организационных изменений на грузовых автотранспортных предприятиях : монография / Д. С. Антипов, Н. А. Логинова. – Москва : ИНФРА-М, 2016. – 133с.
- 2 Бабаев, Ю. А. Учет затрат на производство и калькулирование себестоимости продукции (работ, услуг) : учеб.-практ. пособие. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Вузовский Учебник : ИНФРА-М, 2015. – 188 с.
- 3 Баскакова, О.В. Экономика предприятия (организации) : учебник / О. В. Баскакова, Л. Ф. Сейко. – М.: Издательско-торговая корпорация “Дашков и Ко”, 2014. – 372 с.
- 4 Борисов, А. Н. Анализ финансовой отчетности компании: учебное пособие / Под ред. Борисов А.Н. – М.: Центр бизнес-образования и консалтинга, 2016. – 52с.
- 5 Будрина, Е. В. Экономика и организация автотранспортного предприятия : учебник / Е. В. Будрина – Москва : Юрайт, 2016. – 270 с.
- 6 Бычков, В.П. Экономика автотранспортного предприятия : учебник / В.П. Бычков. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 384 с.
- 7 Варламов, Т.П. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Т. П. Варламова, М. А. Варламова. – Москва: Дашков и Ко, 2013. – 302 с.
- 8 Варнякова, И. Ю. Корпоративный контроль и его роль в финансовом управлении затратами / И. Ю. Варнякова // Инновационное развитие экономики. – 2016. – № 4 (28). – С. 81-83.
- 9 Воловиков, Б.П. Стратегическое бизнес-планирование на пром. предприятии : учебник / Б.П. Воловиков – М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 226с.
- 10 Глухова, И. М. Этапы управления затратами на предприятии / И. М. Глухова, О. Н. Кушнерова // Ученые заметки Тихоокеанского государственного университета. – 2016. – № 2. – С. 47-51.

11 Гончарова, Э.А. Управление затратами и результатами деятельности предприятия : учеб. пособие/ Э.А. Гончарова. – М. : СПГУЭиФ, 2013. – 83с.

12 Григоренко, И.А. Управленческий анализ затрат на предприятиях по оказанию транспортных услуг / И. А. Григоренко // Управленческий учет. – 2014. – № 2. – С. 41-51.

13 Данилова, М.Н. Анализ финансовой отчетности. Финансовый анализ. В 2 ч. Ч. 1 [Текст] : учебное пособие / М.Н. Данилова, Ю.В. Подопрigора. – Томск : Изд-во Том. гос. архит.-строит. ун-та, 2013. – 88 с.

14 Дроздов, Т. Г. Управление затратами на предприятии : учебник / Дроздова Т. Г., Лебедев В. Г., Кустарев В. П. – Санкт-Петербург : Питер, 2013. – 592с.

15 Дырдонова, А.Н. Управление затратами: учебное пособие/ А. Н. Дырдонова. – Нижнекамск, 2013. – 112с.

16 Ендовицкий, Д.А. Финансовый анализ : учебник / Д.А. Ендовицкий, Н.П. Любушин, Н.Э. Бабичева. – 3-е изд., перераб. – М. : КНОРУС, 2016. – 300 с.

17 Жилкина, А.Н. Управление финансами. Финансовый анализ предприятия : учебник /А. Н. Жилкина. – М.: Инфра-М, 2013. – 336 с.

18 Закон Красноярского края от 08.11.2007 N 3-676 «О транспортном налоге» (ред. от 11.10.2013)

19 Замбржицкая, Е. С. Взаимосвязь методов и способов калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг): российский и зарубежный опыт / Е. С. Замбржицкая, Е. Ю. Щепотьева, В. П. Точилкина // Экономика и политика. – 2016. – № 2 (5). – С. 44-48.

20 Захаров, Е. А. Ресурсосбережение на предприятиях автомобильного транспорта: учеб. пособ. / Е. А. Захаров, С. Н. Шумский. – Волгоград: ИУНЛ ВолгГТУ, 2013. – 72 с.

21 Ибрагимова, Г. М. Система управления затратами в России в современных условиях / Г. М. Ибрагимова, А.М. Акчурина // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 6. – С. 1-7.

22 Иванов, В.Н. Моделирование формирования и развития парка машин дорожных организаций: монография / В.Н. Иванов, Л.С. Трофимова. – Омск: СибАДИ, 2013. – 180с.

23 Ишкина, Е. Г. Снижение затрат на эксплуатацию путем его оптимизации / Е. Г. Ишкина, А. В. Трофимов // Транспортные и транспортно-технологические системы материалы. – 2015. – № 1 (20). – С. 68-72.

24 Коломеец, Е. А. Оценка эффективности системы управления затратами / Е. А. Коломеец // Наука и производство Урала. – 2016. – № 11. – С.165-169.

25 Конакова, Л.В. Анализ и расчет иммобилизации собственных средств / Л. В. Конакова // Вестник МГТУ. – 2013. – №1. – С.59-62.

26 Котенева, Е.Н. Управление затратами предприятия: Учебник / Е.Н. Котенева, Г.К. Краснослободцева. – М.; Изд-во Инфра-М., 2013. – 248 с.

27 Кудряшов, Р.Р. Экономическая эффективность автотранспортного хозяйства / Р. Кудряшов // Справочник экономиста, – 2014. – № 3. – С.72 - 76

28 Кузьмина, М. С. Управление затратами предприятия (организации) : учеб. пособие / М.С. Кузьмина, Б.Ж. Акимова. – М.: КноРус, 2016. – 320 с.

29 Куликова, А.Н. Управленческий учет: конспект лекций /А.Н. Куликова. – СПб, 2014. – 179 с.

30 Кульбицкая, Н. С. Как коллеги снижают расходы на банк, аренду, ГСМ и склад / Н.С. Кульбицкая // Учет. Налоги. Право. – 2013. – № 9. – С. 14.

31 Лавриков, И.Н. Экономика автомобильного транспорта : учебное пособие /И.Н. Лавриков, Н.В. Пеньшин; под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. И.А. Минакова. – Тамбов : Изд-во ГОУ ВПО ТГТУ, Тамбов, 2013. – 116 с.

32 Лавров, Г.И. Управление проектами : учебное пособие / Г. И. Лавров. – Тюмень : ТюмГНГУ, 2013. – 196 с.

33 Мазаева, П. С. Организация системы управления затратами / П. С. Мазаева, Е. А. Боргардт // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2016. – № 1 (20). – С. 57-60.

34 Мельников, В. А. Технология формирования себестоимости производимой продукции и анализ стратегических вариантов развития

производства / В. А. Мельников // Международный научно-исследовательский журнал. – 2016. – № 2-3 (33). – С. 48-57.

35 Мясников, А. В. Оптимизация периодичности и объема поставок горючего на пункт заправки специализированных машин/ А. В. Мясников, И. Н. Кравченко, Р. Р. Шайбаков // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – №1. – С.120-128.

36 Пантелеев, А. С. Автотранспорт на предприятии. Учет и налогообложение : учеб. пособие / А. С. Пантелеев, А. Л. Звездин. – Москва : Омега-Л, 2013. – 144с.

37 Плотникова, Т. В. Нормы расхода топлив и смазочных материалов на автомобильном транспорте : учебник. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. – 144 с.

38 Положение по бухгалтерскому учету "Расходы организации" ПБУ 10/99 (утв. приказом Минфина РФ от 6 мая 1999 г. N 33н) с изменениями и дополнениями от 6 апреля 2016.

39 Пястолов, С.М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности : учебник / С.М. Пястолов.– М. ; Изд-во Академия, 2013. – 384 с.

40 Рогова, Е. М. Финансовый менеджмент : учебник / Е. М. Рогова, Е. А. Ткаченко. – Москва : Юрайт, 2013. – 544с.

41 Руднев, М. Ю. Управление затратами на предприятиях АПК: краткий курс лекций для бакалавров / М.Ю. Руднев. – Саратов : ФГБОУ ВО Саратовский ГАУ, 2016. – 36 с.

42 Рябова, М. А. Анализ финансовой отчетности: учебно-практическое пособие / М. А. Рябова. – Ульяновск : УлГТУ, 2013. – 237 с.

43 Савицкая, Г. В. Экономический анализ: учебник / Г.В. Савицкая. - 14-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 649 с.

44 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности : учеб. пособие / Г.В. Савицкая. – 6-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 284 с.

45 Свидло, А. И. Последовательность этапов управления затратами предприятия в нестабильных рыночных условиях / А. И. Свидло // Современные технологии управления. – 2016. – № 6 (54). – С. 55-60.

- 46 Селезнева, Н. Н. Финансовый анализ. Управление финансами : учебник / Н. Н. Селезнева, А. Ф. Ионова. – Москва : Юнити-Дана, 2013. – 583 с.
- 47 Сергеев, И. В. Экономика предприятия : учебное пособие для экономических специальностей вузов / И. В. Сергеев. - 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Финансы и статистика, 2013. – 304 с.
- 48 Стринковская, А.С. Цены и ценообразование на транспорте: учебное пособие/ А.С. Стринковская. – Омск : СибАДИ, 2013. – 199с.
- 49 Сысо, Т.Н. Оптимизация управления затратами предприятия/ Т.Н. Сысо // Вестник ОмГУ. – 2013. – №4. – С.135-143.
- 50 Толпегина, О. А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебник / О. А. Толпегина, Н. А. Толпегина. – Москва : Юрайт, 2014. – 672 с.
- 51 Трубочкина, М. И. Управление затратами предприятия : учебное пособие / М.И. Трубочкина. - 2-е изд., испр. и доп. – М.: НИЦ Инфра-М, 2014. – 319 с.
- 52 Файдушенко, В. А. Финансовый анализ: теория и практика : учебное пособие / В. А. Файдушенко – Хабаровск: Изд-во Хабар.гос. тех. ун-та, 2014 – 190 с.
- 53 Хегай, Ю. А. Экономика предприятий автомобильного транспорта : учебное пособие / Ю.А. Хегай, В.В. Девина, К.А. Мухина – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2013 – 229 с.
- 54 Хегай, Ю. А. Управление затратами : учеб. пособие / Ю. А. Хегай, З. А. Васильева. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2016. – 230 с.
- 55 Чернов, В. Э. Анализ финансового состояния предприятия: уч. пособие – 2-е изд.-СПбГТУРП / В. Э. Чернов, Т. В. Шмулевич. – СПб., 2011. – 95 с.
- 56 Устав Государственного предприятия «Красноярская дорожно-эксплуатационная организация» от 26.04.2016.
- 57 Анализ финансового состояния [Электронный ресурс]/finance masters – Режим доступа: <http://www.financemasters.ru>;

58 Бенчмаркинг: основные понятия и процесс реализации [Электронный ресурс]/Корпоративный менеджмент. – 2016. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru>;

59 Грузоподъемность, скорость, пробег и др. факторы [Электронный ресурс]/electro-machines. – Режим доступа: <http://www.electro-machines.ru>;

60 Закон Парето – принцип 20/80 [Электронный ресурс]/Конструктор успеха. – 2016. – Режим доступа: <http://constructorus.ru>;

61 Затраты на производство и реализацию продукции [Электронный ресурс]/Центральная научная библиотека. – 2016. – Режим доступа: <http://www.0ck.ru>;

62 Илюхина, Н. А. Методика управленческого учета затрат и калькулирования себестоимости продукции [Электронный ресурс] / Н. А. Илюхина // Интернет-журнал Науковедение. – 2016. – Т. 7, № 2. – С. 32-45.

63 Калькулирование себестоимости в управленческом учете [Электронный ресурс]/Справочник экономиста. – 2016. – Режим доступа: <https://www.profiz.ru>

64 Классификация затрат [Электронный ресурс]/Консультант Плюс. – 2016. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>;

65 Кравченко, И.Н. Методика обоснования структурных элементов обслуживания мобильного парка машин [Электронный ресурс]/ И.Н. Кравченко, А.В. Мясников, Р.Р. Шайбаков// Исследования. – 2014. – Режим доступа: www.sdmpress.ru;

66 Коэффициент абсолютной ликвидности [Электронный ресурс]/Финансовый анализ. – 2016. – Режим доступа: <http://1-fin.ru>;

67 Коэффициент выпуска на линию [Электронный ресурс]/Транспорт – Русь. – Режим доступа: <http://transportda.ru>;

68 Мир калькуляторов [Электронный ресурс]/Калькулятор транспортного налога Красноярского края. – 2016. – Режим доступа: <http://calcsoft.ru/>;

69 Налоговые вычеты по НДС. Входящий и исходящий НДС [Электронный ресурс]/Налог на добавленную стоимость в России. – 2016. – Режим доступа: <http://www.nds-nalog.ru>;

70 Нормы расхода топлива на транспорт [Электронный ресурс]/2016. – Режим доступа: <http://autoputevka.blogspot.ru>;

71 Окружко, О. А. Прогрессивные методы управления затратами [Электронный ресурс] / О. А. Окружко // ФЭН-НАУКА. – 2016. – № 7 (46). – С.15-19.

72 Онлайн калькуляторы [Электронный ресурс]/Калькулятор ОСАГО. – 2016. – Режим доступа: <http://calcus.ru/>;

73 Показатели использования автомобиля [Электронный ресурс]/Наземный транспорт и автотехника. – Режим доступа: <http://motorzlib.ru>;

74 Показатели работы транспорта [Электронный ресурс]/Автотранспорт – правила, нормы, положения. – Режим доступа: <http://avtotrans-consultant.ru>;

75 Показатели работы транспортного предприятия. Расходы АТП [Электронный ресурс]/Портал о строительстве и ремонте. – Режим доступа: <http://inf-remont.ru>;

76 Покупка строительной техники: примите взвешенное решение [Электронный ресурс]/ Первый экскаваторный сайт. – 2016. – Режим доступа: <http://exkavator.ru>;

77 Преимущества лизинга [Электронный ресурс]/Энциклопедия экономиста. – 2016. – Режим доступа: <http://grandars.ru>;

78 Редченко, К.С. Маленькими шагами к большому успеху: кайзен-костинг [Электронный ресурс] // К.С. Редченко. – 2016. – Режим доступа: <http://quality.eur.ru>;

79 Таргет-костинг [Электронный ресурс]/Финансовый гид. – 2016. – Режим доступа: <http://www.financialguide.ru>;

80 Чистый оборотный капитал [Электронный ресурс]/Финансовые изменения. – 2016. – Режим доступа: <http://www.arrivefinance.ru>.

Приложение А
Бухгалтерский баланс

Приложение Б
Отчет о финансовых результатах